



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA**  
**ÁREA: ESTRATÉGIA E MARKETING**

## **VENDAS DE PLANO DE SAÚDE MODALIDADE ADESÃO**

**GUILHERME ALMEIDA MORAES**  
**RA 2078228/0**

**PROFESSOR ORIENTADOR: GILBERTO GOMES GUEDES**

Brasília/DF, Junho de 2010.

GUILHERME ALMEIDA MORAES

## **VENDAS DE PLANO DE SAÚDE MODALIDADE ADESÃO**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof.Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Brasília/DF, Junho de 2010.

GUILHERME ALMEIDA MORAES

**VENDAS DE PLANO DE SAÚDE MODALIDADE ADESÃO**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Prof. Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Brasília, 29 de julho de 2010.

**Banca Examinadora:**

---

Professor Gilberto Gomes Guedes  
Orientador

---

Professora Carla Peixoto Borges  
Examinadora

---

Professor Gabriel A. L. A. Castelo Branco  
Examinador

Dedico este trabalho a todas pessoas que me ajudaram e me deram suporte, especialmente para minha família e amigos.

Inicialmente gostaria de agradecer minha irmã Luiza que me ajudou a escolher este tema. Outro agradecimento é para o meu pai Elcio e minha mãe Rosilane que me deram suporte durante toda minha vida, guiando-me até este momento.

Sou grato também a Deus que abençoou a mim e a minha família em todos momentos da minha vida.

Aos meus amigos que sempre trazem o companheirismo necessário em momentos difíceis.

Ao gerente de vendas do Grupo Afinidade Vanildo que colaborou no levantamento de dados.

A todos corretores externos que tiveram paciência e compreensão para responder aos questionários.

Ao professor Gilberto que auxiliou e orientou na execução deste trabalho.

“Gerenciamento é substituir músculos por  
pensamentos, folclore e superstição por  
conhecimento, e força por cooperação”.  
Peter Drucker

## RESUMO

Devido a introdução de novos concorrentes no atual mercado de planos de saúde de Brasília, principalmente na modalidade adesão, e com a grande importância que os corretores externos pessoa jurídica apresentam na venda de benefícios de saúde, tornou-se importante melhor compreender as necessidades e desejos desses corretores, com o objetivo de estabelecer ações que atraiam maior participação de vendas para o Grupo Afinidade

Para que essas ações sejam definidas, deve-se considerar fatores como marketing de relacionamento, definição de metas, remuneração, assim como identificar quais ações podem ser adotadas para atrair as vendas dos corretores para o Grupo Afinidade.

Para identificar essas ações, foram disponibilizados 62 questionários para que os corretores externos pessoa jurídica possam expor os fatores que os estimulam ou os ajudam a trabalhar. Os dados obtidos desse levantamento e sua devida análise, possibilitarão ao Grupo Afinidade e as administradoras de planos de saúde de Brasília entender o mercado e, com isto, poderão adotar ações para um aumento de suas vendas.

Palavras-chave: vendas, administradoras, planos de saúde.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Processo de Equilíbrio Interno .....	15
Figura 2 – Pirâmide de Maslow: Hierarquia de necessidades.....	16



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Importância da rede credenciada.....	24
Gráfico 02 – Importância dos prazos de carência. ....	25
Gráfico 03 – Importância do baixo preço.....	26
Gráfico 04 – Importância da reputação. ....	27
Gráfico 05 – Importância da comissão. ....	28
Gráfico 06 – Importância das facilidade de implantação. ....	29
Gráfico 07 – Importância do fornecimento de material de vendas. ....	30
Gráfico 08 – Importância do treinamento. ....	31
Gráfico 09 – Importância da localização ....	32
Gráfico 10 – Importância do acesso as dependências.....	33
Gráfico 11 – Importância do bom relacionamento.....	34

## LISTA DE QUADROS

Tabela 01 – Importância da rede credenciada. ....	24
Tabela 02 – Importância dos prazos de carência.....	25
Tabela 03 – Importância do baixo preço .....	26
Tabela 04 – Importância da reputação.....	27
Tabela 05 – Importância da comissão.....	28
Tabela 06 – Importância das facilidades de implantação.....	29
Tabela 07 – Importância do fornecimento de material de vendas.....	30
Tabela 08 – Importância do treinamento.....	31
Tabela 09 – Importância da localização .....	32
Tabela 10 – Importância do acesso as dependências .....	33
Tabela 11 – Importância do bom relacionamento .....	34

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	11
2. Desenvolvimento .....	13
2.1 Revisão Bibliográfica .....	13
2.1.1 Plano de saúde modalidade adesão .....	14
2.1.2 Motivação .....	14
2.1.3 Remuneração .....	17
2.1.4 Analisando Concorrentes .....	18
2.1.5 Marketing de Relacionamento e Retenção de Clientes .....	19
2.1.6 Estabelecimentos de Meta de Vendas .....	20
2.1.7 Pós-Vendas .....	21
2.2 Metodologia de Pesquisa .....	22
3. Apresentação dos dados .....	24
4. Considerações Finais .....	36
REFERÊNCIAS .....	39
APÊNDICE .....	40
Apêndice A - Questionário .....	41

## 1. Introdução

O Grupo Afinidade é uma administradora de planos de saúde. Seu foco é o produto denominado adesão. A empresa trabalha com corretores credenciados que podem ser pessoa física ou jurídica. Atualmente, cerca de 80% das vendas do Grupo Afinidade são geradas por esses vendedores.

O cenário no ramo de planos em Brasília modificou-se nos últimos anos. Por muitos anos, o Grupo Afinidade, antes, com nome social Support Seguros, não possuía concorrentes expressivos. Contudo, há cerca de 4 anos atrás a sociedade da Support Seguros dividiu-se, surgindo duas novas empresas no mercado que viriam a ser concorrentes diretos, sendo uma delas o Grupo Afinidade e a outra o Clube Aliança. Recentemente, introduziu-se no mercado também uma empresa vinda de São Paulo, com nome de Qualicorp.

Todas essas mudanças criaram uma maior competitividade no ramo de benefícios de saúde em Brasília, e como as empresas acima citadas não possuem foco em vendas diretas aos clientes, a importância dos corretores independentes cresceu e juntamente com isso, cresceu a necessidade de criar diferenciais competitivos que gerem o maior interesse dos corretores externos na venda de seus respectivos produtos.

Pelo fato de o produto adesão ser relativamente novo no mercado e por não existirem muitas pesquisas desse gênero, este trabalho terá sua importância acadêmica e contribuirá para melhor compreensão das necessidades e desejos dos corretores. Desta forma, poderemos estabelecer ações que aumentem as vendas das administradoras de planos de saúde.

O problema investigado neste trabalho foi: quais são os fatores que influenciam as vendas dos corretores externos pessoa jurídica?

O objetivo geral desta monografia é estabelecer ações que atraiam maior participação de vendas dos corretores pessoa jurídica filiados para o Grupo Afinidade.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar as necessidades e preferências dos corretores externos filiados ao Grupo;
- Identificar as prioridades para as vendas de plano de saúde;

Com relação ao método de pesquisa, o trabalho foi elaborado como uma pesquisa descritiva. Este trabalho foi dividido em duas partes, a primeira foi desenvolvida com um cunho qualitativo, aonde foi feita uma pesquisa bibliográfica. Posteriormente, foi desenvolvida uma pesquisa de cunho quantitativo, aonde foram aplicados questionários nos corretores externos.

## **2. Desenvolvimento**

Este capítulo objetiva abranger os mais relevantes conceitos e teorias, com base em pesquisa bibliográfica, a respeito de administração de vendas.

A pesquisa bibliográfica aborda os seguintes tópicos: plano de Saúde modalidade adesão, motivação, remuneração, analisando concorrentes, marketing de relacionamento e retenção de clientes, estabelecimento de metas e pós-vendas.

### **2.1 Revisão Bibliográfica**

Las Casas (2004, p. 15) diz que de uma forma generalizada, a partir do momento que uma empresa é aberta, começam a surgir vários custos como aluguéis, salários, e outras despesas em geral. Devido a este fato, surge a necessidade da empresa gerar faturamento, e é através de atividades comerciais que normalmente as empresas conseguem obter entrada de capital.

Cobra (1994, p. 25) define a atividade comercial como sendo “um processo que transforma em resultados um recurso externo. Em outros termos, converte informações e conhecimento em resultados externos que são também valores econômicos”.

Ainda conforme Cobra (1994, p. 26), com o aumento da exigência dos consumidores e pela necessidade de uma maior profissionalização do departamento de venda, desenvolveu-se a administração de vendas.

Conforme Las Casas (2004, p. 20), em 1948, a Associação Americana de Marketing administração de vendas como “o planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, providencias de recursos, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação, a medida que essas tarefas se aplicam a força de vendas.”

### **2.1.1 Plano de saúde modalidade adesão**

Segundo a ANS (2010), o plano de saúde modalidade adesão é definido como “planos opcionais oferecidos por uma pessoa jurídica a um determinado grupo de pessoas que possuem vínculo empregatício, associativo ou sindical com o contratante. Todos tem livre escolha para aderir ou não”. Ainda segundo a ANS (2010), este produto pode ser classificado como:

- Com Instância Decisória: São contratos coletivos em que o grupo de beneficiários nomeia uma pessoa ou mais pessoas (diretoria) para representá-los nas decisões a serem tomadas.
- Sem Instância Decisória: São contratos coletivos em que as decisões a serem tomadas são votadas por cada membro do grupo de beneficiários. Todo componente do grupo que compõe um plano coletivo sem instância decisória tem direito a voto.

A pessoa jurídica citada acima deve ser registrada na ANS como administradora de planos de saúde. Segundo a ANS (2010), essas empresas não estão sujeitas ao risco proveniente da operação e não possuem sua própria rede credenciada ou referenciada de serviços médico-hospitalares. Ainda segundo a ANS (2010), as administradoras podem ser classificadas de duas maneiras:

- Administradora de planos: administram exclusivamente Planos de Saúde, não assumem o risco decorrente da operação e não possuem rede própria, credenciada ou referenciada de serviços médico-hospitalares ou odontológicos, para oferecer aos beneficiários da sua contratante, sendo esses planos financiados por operadoras.
- Administradora de serviços: administram exclusivamente serviços de assistência.

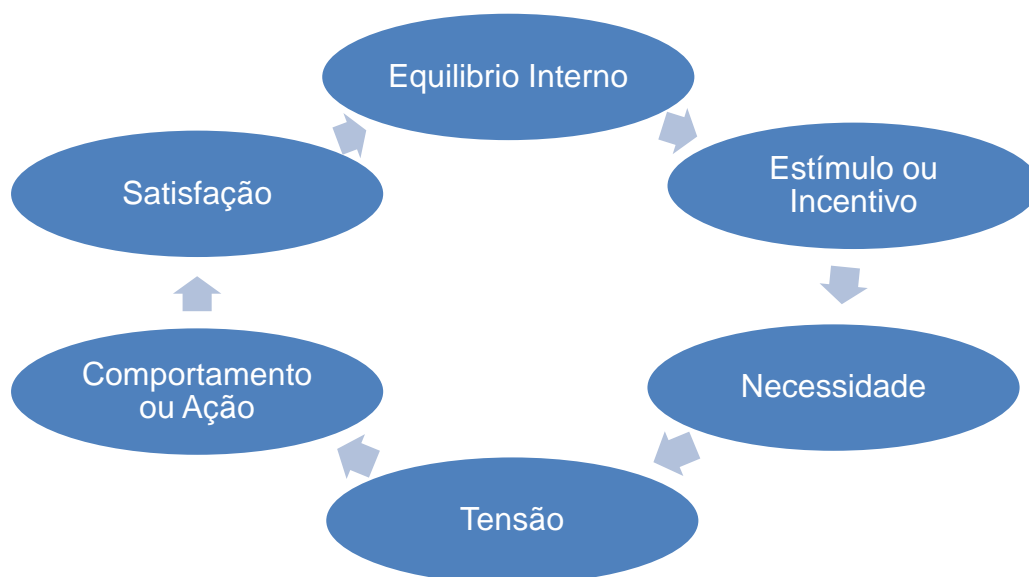
### **2.1.2 Motivação**

Segundo Las Casas (2004, p. 125), para a efetividade de um setor de vendas, a motivação dos vendedores torna-se vital, alias, é a motivação que impulsiona os vendedores a trabalharem com entusiasmo, vontade e garra.

Conforme Chiavenato (2007, p. 297):

“O comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução. As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes que provocam comportamento”

Ainda conforme Chiavenato (2007, p. 297), quando surge uma necessidade, ocorre também uma insatisfação ou desconforto. Este desconforto faz com que o homem tome um determinado comportamento que seja capaz de desfazer essa insatisfação ou desconforto. Caso seja seu comportamento atinja o objetivo, o homem voltará a ficar satisfeito. O ciclo motivacional pode ser bem demonstrado com a figura a seguir:



**Figura 1** – Ciclo Motivacional

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2007, p. 297).

Conforme pode ser observado na figura acima, há um estado de equilíbrio interno que em algum momento é estimulado (interno) ou incentivado (externo), gerando assim uma necessidade. Esta necessidade leva o homem a uma tensão, que consequentemente tem um comportamento ou ação, buscando assim sua satisfação. Chiavenato (2007, p. 298)

Outra teoria a respeito de motivação é a de Maslow. Segundo Las Casas (2004, p. 125), nesta teoria, existe uma escala de necessidades graduada níveis de necessidade, que vão das necessidades básicas, chegando até necessidades de auto-realização.





**Figura 2** – Pirâmide de Maslow: Hierarquia de necessidades

**Fonte:** Adaptado de Las Casas (2004, p. 126).

Conforme definido por Maslow, as necessidades fisiológicas normalmente são condições para adquirir alimentos, moradia, sexo e etc. Sob esta necessidade, o vendedor se esforçaria para suprir seu sustento básico e de sua família. Cobra (1994, p. 414)

Segundo Cobra (1994, p. 414), na segunda escala, vem a segurança, que como o próprio nome diz, é a necessidade de sentir-se seguro e salvo.

Posteriormente, surgem as necessidades afetivas que estão relacionadas a ter uma vida social, amizades ou outros tipos de relacionamentos baseados em emoções. Las casas (2004, p. 216)

Ainda segundo Las Casas (2004, p. 216), logo após as necessidades afetivas, vem as de autoestima. Esta, basicamente, é a busca por um auto-respeito, status e etc.

Por fim, surge a necessidade de auto-realização. Nesta, a perfeição é aonde o vendedor deseja chegar, se sentindo realizado e com aquele sentimento de que conseguiu alcançar todos seus objetivos, Cobra (1994, P. 415)

Conforme Kwasnicka (2004, p. 67), Maslow afirma que existem algumas características na hierarquia:

- As necessidades superiores têm desenvolvimento gradativo posterior;
- Quanto mais elevada for a necessidade, menor a influência ou pressão na sobrevivência do indivíduo;

- A vida em termos das necessidades superiores, significa maior rendimento biológico, menos doença, melhor sono etc.;
- As necessidades superiores, subjetivamente consideradas, são menos urgentes;
- A busca e a satisfação de necessidades superiores representam uma tendência altamente positiva;
- As necessidades superiores exigem melhores condições externas (econômicas, educativas etc.) para torná-las possíveis.

### **2.1.3 Remuneração**

“Alguns autores consideram que a remuneração de um profissional deve ser vista pela organização como fator motivacional. A maioria, entretanto, considera-o como fator de higiene, ou seja, gerador de satisfação ou insatisfação apenas e não de motivação.” Moreira (2000, p 275)

Segundo Moreira (2000, p. 275), “usualmente a remuneração nada mais é, dentro de uma sociedade capitalista, do que a atribuição monetária ou o pagamento pelas tarefas ou serviços executados por um profissional, para uma pessoa ou organização. Portanto, seu valor está diretamente ligado ao grau de dificuldade na execução da tarefa, ao numero de pessoas existentes no mercado que estão aptas para desenvolvê-la, a responsabilidade inerente à tarefa e ao resultado que a execução gera para a organização.”

Ainda segundo Moreira (2000, p. 275), essa remuneração pode ser feita de duas maneiras, de forma financeira e não-financeira. A recompensa financeira pode ser dividida em duas, a primeira é a recompensa financeira direta, que é constituída de comissão, prêmios, salário e até participação nos lucros.

A outra forma financeira é a indireta, na qual vale-refeições, convênios, gratificações e outros benefícios em geral são as formas de recompensar os vendedores.

Por outro lado, existe a recompensa não financeira. Nesta, fatores como o reconhecimento do seu trabalho e ter auto-estima são preponderantes para manter os vendedores motivados. Moreira (2000, p. 275)

Dentro da recompensa financeira direta, a comissão é uma ferramenta bem utilizada. Esta é uma forma de remunerar totalmente baseada no incentivo, pelo fato

de que o indivíduo apenas recebe se produzir. No plano de comissão existem três fatores, o primeiro é que o pagamento é relacionado a um determinado número de vendas ou um valor monetário. O segundo é um percentual da venda que é definido com base nas unidades. Por fim, o terceiro onde deve ser determinado um nível de pagamento ou mudança das comissões. Futrell (2003, p. 413)

A utilização de comissão tem algumas vantagens pelo fato dos vendedores ficarem sempre incentivados por saberem que os seus ganhos não estão limitados pela gerência ou outros fatores externos e sim aos suas próprias limitações. A partir disso, surge outra vantagem que é que o vendedor utiliza seu tempo de forma inteligente podendo assim melhorar seus ganhos e conseqüentemente os da organização. Futrell (2003, p. 414)

Por outro lado, o uso de comissão possui também algumas desvantagens como o fato de que alguns vendedores podem se sentir inseguros devido à condição de geração de vendas para o recebimento de sua comissão. Relacionado a isso está o fato de que neste modelo existe uma variação nos ganhos do vendedor. Desta forma, o profissional tem de administrar seus ganhos já que em um mês ele pode receber alta comissão e posteriormente não receber nada ou pouco. Outra desvantagem deste modelo de remuneração é que os vendedores possuem pouca lealdade junto as organizações e desta forma as empresas têm dificuldade em canalizar os esforços dos profissionais. Futrell (2003, p. 414)

#### **2.1.4 Analisando Concorrentes**

As empresas atualmente não podem trabalhar olhando de dentro da organização para fora. A análise de concorrentes, identificando pontos fortes, fracos e de paridade entre as duas empresas podem ser ferramentas extremamente úteis. Para uma eficiente análise, deve-se escolher apenas um concorrente, ao invés de vários. Desta forma, evita-se ou minimiza-se a utilização de apenas pontos fracos. Moreira (2000, p. 17)

Segundo Moreira (2000, p. 18), fatores como imagem da empresa no mercado, qualidade do relacionamento empresa - vendedores, qualidade dos produtos e valores de comissão são alguns exemplos do que podem ser pontos fortes de uma empresa.

Ainda segundo Moreira (2000, p. 18) lentidão no processo decisório, dificuldade de comunicação, política de remuneração rígida são exemplos de pontos negativos que podem ser levados em consideração.

### **2.1.5 Marketing de Relacionamento e Retenção de Clientes**

Os planejamentos das empresas tanto de curto, quanto longo prazo, devem ser guiadas pelo marketing. Muitas vezes, as organizações focam na produção e se esquecem do marketing. No atual ambiente aonde existem fortes concorrentes e freqüentes mudanças, apenas o foco na produção não gera os resultados almejados pelas empresas. O fato de possuir apenas um bom produto não é suficiente, sendo necessário também que se faça a união entre clientes e a empresa, papel este exercido pelo marketing. Futrell (2003, p. 36)

Segundo Futrell (2003, p. 33), a Associação Americana de Marketing define marketing como:

Define-se marketing como o processo de se planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens, serviços e idéias para se criar trocar que atendam objetivos individuais e organizacionais.

Dentro do marketing encontra-se o marketing de relacionamento. Neste, encontram-se dois elementos que constituem sua base, que é a fidelização e retenção de clientes, com base na idéia de que clientes importantes precisam de constante atenção. Uma empresa que utiliza este marketing não baseia suas ações para uma única transação e sim no cultivo deste cliente para uma relação que gere vendas continuas. Desta forma, as empresas precisam demonstrar aos clientes que conseguem satisfazer as necessidades dele da melhor maneira possível. Futrell (2003, p. 343)

A satisfação do cliente é atender às suas expectativas. A satisfação do cliente normalmente é a diferença entre o que ele espera e a real experiência. Quando os clientes se sentem satisfeitos, e repetidamente tem suas expectativas respondidas, cria-se a fidelidade com a empresa, de tal forma que ele pode tornar-se tão fiel que dificilmente um concorrente conseguiria negócio com ele. Futrell (2003, p. 344)

Segundo Futrell (2003, p. 353), para se obter um reconhecimento, tanto por clientes quanto por concorrentes, o profissionalismo nas vendas deve ser enfatizado. É também ressaltado que este trabalho pode ser uma oportunidade vocacional porque as pessoas procuram pessoas que são “de palavra” e confiança.

Ainda segundo Futrell (2003, p. 353), a pessoa que deseja alcançar este reconhecimento profissional almejado deve considerar oito pontos.

1. Cumprir o que for dito ao cliente.
2. Possuir conhecimento profundo da sua própria empresa.
3. Falar bem tanto de sua empresa quanto de seus concorrentes.
4. Manter a confidencialidade das informações dos clientes.
5. Ser leal.
6. Não se esquecer de questões da comunidade.
7. Sempre agir como um profissional de vendas e ter atitudes que condizem.
8. Oferecer serviços “além da sua obrigação”.

### **2.1.6 Estabelecimentos de Meta de Vendas**

Após os objetivos e estratégias de uma organização estarem estabelecidos, surge a necessidade do estabelecimento de metas. Metas devem ser orientadas pela estratégia de marketing e vendas. As metas tem a função de provocar desempenhos crescentes nas equipes de vendas. Para tal, as metas devem ser desenvolvidas de maneiras que sejam alcançáveis, não gerando assim o desestímulo do vendedor. Cobra (2007, p. 405)

Normalmente, as empresas definem suas metas de forma que possam ser mensuráveis, como por exemplo, fixar com base em unidades físicas vendidas ou valor monetário.

As metas geralmente são fixadas através de estudos de mercados, previsões de vendas, e quando bem utilizada, é uma ótima maneira de conseguir direcionar e controlar o esforço de vendas. A meta pode também ser utilizada para ajudar no planejamento, nas avaliações de vendas e assim melhorar a eficácia mercadológica da empresa. Cobra (2007, p. 416)

No âmbito de avaliar o desempenho individual de uma unidade ou de um vendedor, as metas são utilizadas como parâmetros quantitativos. Dessa forma, pontos fortes ou fracos e desenvolvimento pessoal podem ser facilmente analisados, facilitando a supervisão. Cobra (2007, p. 419)

### **2.1.7 Pós-Vendas**

Conforme Moreira (2000, p. 176), alguns autores consideram que o pós-venda, pelo fato de agregar valor ao produto ou serviço, deve ser aplicado apenas ao consumidor final, esquecendo-se assim dos intermediários. Contudo, empresas sem o suporte dos intermediários teriam que possuir uma logística muito mais complexa ou os clientes teriam de se locomover até a fonte do produto ou serviço, pode-se concluir, então, que o pós-venda deve ser feito também junto aos intermediários.

Ainda segundo Moreira (2000, p. 176), existem cinco tipos de serviços que devem ser fornecidos aos intermediários. São eles:

1. Serviço de atendimento ao revendedor ou intermediário:  
Um serviço de atendimento específico ao revendedor. É importante separar esse serviço do serviço de atendimento ao consumidor, não só por serem áreas diferentes, mas para evitar qualquer tipo de confusão no atendimento ao consumidor, para que a relação deste com a empresa não fique desgastada.
2. Pesquisa de satisfação do revendedor ou intermediário  
Pesquisa feita para que os revendedores ou intermediários possam avaliar o sistema de vendas da empresa em comparação com o de empresas concorrentes.
3. Repositores  
Conhecido como merchandising, este serviço abrange um trabalho de comunicação e ambientação a ser feito no ponto-de-venda. O objetivo deste é aumentar as vendas.
4. Promotores  
Responsável pela abordagem ao consumidor no próprio ponto de venda, ou em local de alta concentração de pessoas. Oferecendo

amostras para tendenciar o consumidor na sua decisão de compra. A apresentação do produto feita pelos promotores ressalta as vantagens do produto em relação ao produto dos concorrentes.

#### 5. Curso de reciclagem e formação

Com o propósito de aumentar o aprendizado, e dos intermediários e, conseqüentemente, aumentar a qualidade dos serviços, cursos de reciclagem e formação são utilizados por algumas empresas. Acredita-se que esses cursos criam de certa forma, um vínculo ou interdependência entre as empresas, podendo gerar, também, um maior comprometimento das metas preestabelecidas.

## 2.2 Metodologia de Pesquisa

Conforme a metodologia, este trabalho foi elaborado como uma pesquisa descritiva. Este, foi assim feito pois busca estabelecer uma relação entre variáveis.

A fim de desenvolver ações de vendas, foi inicialmente realizada uma pesquisa bibliográfica em livros. Como complemento à pesquisa bibliográfica, houve também uma pesquisa de levantamento de dados.

Conforme Gil (2009, p. 44) “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Este trabalho é uma pesquisa bibliográfica porque buscou-se solicitar informações aos corretores externos para que posteriormente, esses dados sejam estudados mediante uma análise quantitativa.

No levantamento, devido ao grande universo a ser pesquisado (cerca de 74 corretores pessoa jurídica filiados ao Grupo Afinidade), e considerando a indisponibilidade de tempo dos donos e gerentes das corretoras e também pelo pouco tempo até a finalização deste trabalho, a ferramenta escolhida para a coleta de dados foi o questionário; A escolha se deu pela facilidade de conseguir atingir um maior número de pessoas e não demandar tanto tempo quanto outros métodos de levantamento. Desta forma, questionários, constituídos com 11 perguntas e, devidamente arranjadas segundo o método de Likert, foram distribuídos pelos

gerentes comerciais do Grupo Afinidade aos corretores externos pessoas jurídicas, que são filiados e ativos no Grupo Afinidade, de modo a descobrir quais fatores são preponderantes na hora da escolha da venda dos planos de saúde.

Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 107), questionário é formado por um conjunto de perguntas, que deve ser respondido por escrito e aonde o pesquisador não pode se encontrar presente.

A definição do tamanho de amostra foi desenvolvida com a fórmula para universos finitos proposta por Richardson (1999, p. 170):

$$n = \frac{\sigma^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \times p \times q}$$

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra

$\sigma^2$  = Nível de confiança escolhido, em números de desvios (sigmas)

$p$  = Proporção das características pesquisadas no universo, calculada em percentagem.

$q$  = Proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $q = 1 - p$ ). Em percentagem:  $q = 100 - p$

$E^2$  = Erro de estimação permitido

$N$  = Tamanho da população

Para este trabalho foi estabelecido 7% para o erro de estimação. Foi definido também definido 95% como nível de confiança.

Ainda segundo Richardson (1999. p. 168), “ Normalmente, nas pesquisas sociais, trabalha-se com um nível de confiança equivalente a 95%.”

Aplicando-se estas variáveis, chega-se a resolução:

$$n = \frac{4 \times 2500 \times 74}{49(74 - 1) + 4 \times 2500}$$

$$n = 54$$



### 3. Apresentação dos dados

Conforme metodologia de pesquisa segue em anexo a apresentação de dados abaixo.

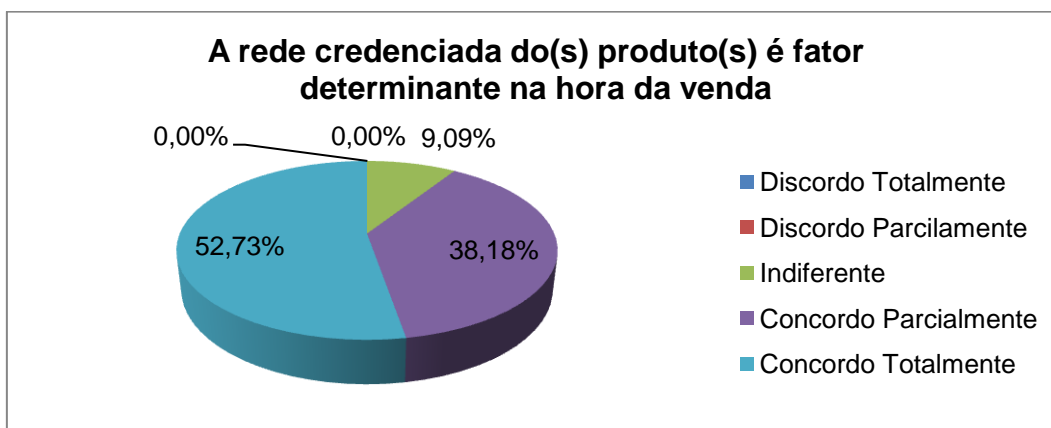
**Afirmativa 01** – A rede credenciada do(s) produto(s) é fator determinante na hora da venda.

Tabela 01 – Importância da rede credenciada.

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Indiferente	5	9,09%
Concordo parcialmente	21	38,18%
Concordo totalmente	29	52,73%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 01 – Importância da rede credenciada.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

#### Considerações:

O propósito desta afirmativa é verificar qual a importância da rede credenciada para um produto.

Com base nos dados obtidos pode-se observar que 52,73% da amostra na qual foi aplicado o questionário concordam totalmente que a rede credenciada de um produto é determinante na hora da venda. Outros 38,18% dos corretores dizem que concordam parcialmente com a afirmativa e 9,09% dizem ser indiferentes.

Portanto, percebe-se que a rede credenciada dos produtos tem grande importância para que os corretores efetuem suas vendas.

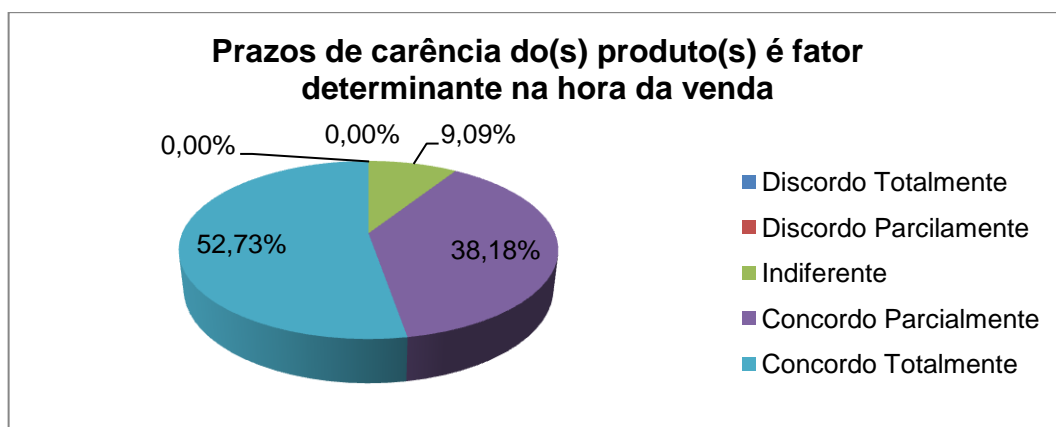
**Afirmativa 02** – Prazos de carência do(s) produto(s) é fator determinante na hora da venda.

Tabela 02 – Importância dos prazos de carência.

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Indiferente	5	9,09%
Concordo parcialmente	29	52,73%
Concordo totalmente	21	38,18%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 02 – Importância dos prazos de carência.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

Prazo de carência é o período que um cliente, após contrato implantado, terá de esperar para utilizar determinados procedimentos. Devido a isso, o intuito dessa afirmativa é verificar qual a importância dos prazos de carências para as vendas.

Conforme se pode observar no gráfico acima, 52,75% dos corretores concordam parcialmente que o prazo de carência é fato determinante na hora da venda. Outros 38,18% da amostra dizem que concordam totalmente com a afirmativa e 9,09% se dizem indiferentes.

Com estes dados se pode concluir que os prazos de carências são relevantes e que possuem força para que vendas sejam efetuadas.

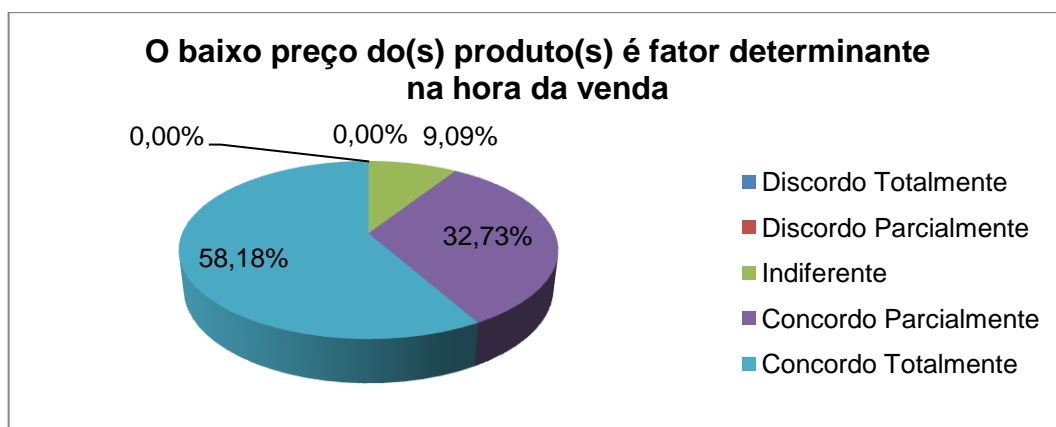
**Afirmativa 03** – O baixo preço do(s) produto(s) é fator determinante na hora da venda.

Tabela 03 – Importância do baixo preço

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Indiferente	5	9,09%
Concordo parcialmente	18	32,73%
Concordo totalmente	32	58,18%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 03 – Importância do baixo preço



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

O objetivo desta afirmativa é avaliar qual a importância dos baixos preços para os produtos.

Conforme análise da coleta de dados se pode observar que 58,18% dos corretores concordam totalmente com a afirmativa. Outros 32,73% dizem que concordam parcialmente e 9,09% são indiferentes.

Portanto, conclui-se que a maioria dos corretores considera o baixo preço dos produtos como fator determinante na hora da venda.

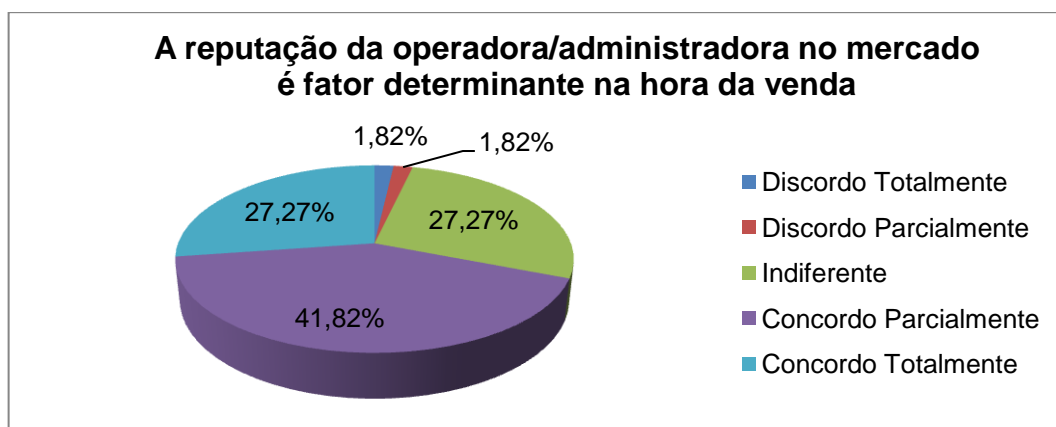
**Afirmativa 04** – A reputação da administradora no mercado é fator determinante na hora da venda.

Tabela 04 – Importância da reputação

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	1	1,82%
Discordo parcialmente	1	1,82%
Indiferente	15	27,27%
Concordo parcialmente	23	41,82%
Concordo totalmente	15	27,27%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 04 – Importância da reputação.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

Muitos clientes podem ficar receosos na hora de comprar um plano caso uma empresa não tenha boa reputação. Portanto, o propósito dessa afirmativa é verificar a importância da reputação da administradora ao se fazer a venda.

A partir dos dados colhidos pode-se afirmar que 41,82% dos corretores concordam totalmente com a frase que afirma que a reputação da empresa é determinante na hora da venda. Com 27,27% cada, corretores afirmam que concordam parcialmente ou são indiferentes. Por outro lado, com 1,82% cada, corretores afirmaram que discordam parcialmente ou totalmente.

Com base na teoria, Futrell (2003, p. 353), este reconhecimento desejado será alcançado trabalhando com profissionalismo nas vendas.

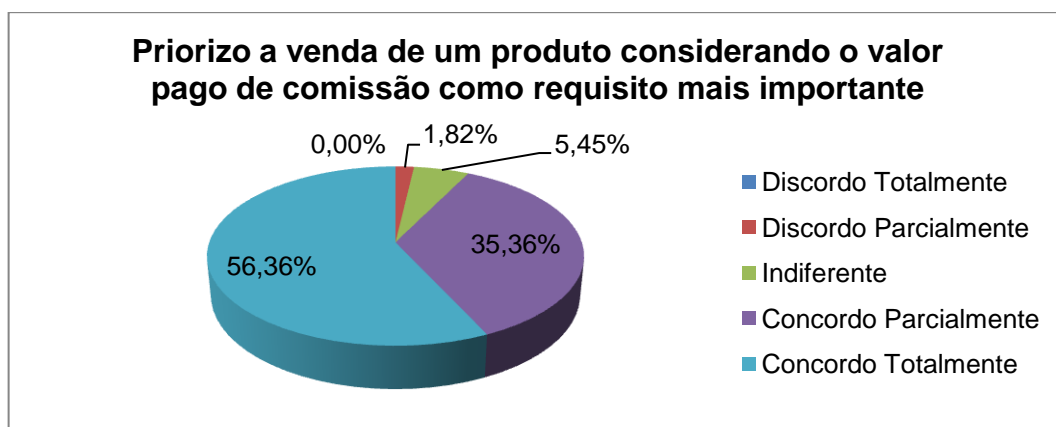
**Afirmativa 05** – Priorizo a venda de um produto considerando o valor pago de comissão como requisito mais importante.

Tabela 05 – Importância da comissão

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	1	1,82%
Indiferente	3	5,45%
Concordo parcialmente	20	36,36%
Concordo totalmente	31	56,36%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 05 – Importância da comissão.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010

### Considerações:

O objetivo dessa afirmativa é verificar se a comissão é o fator mais importante para um corretor priorizar as vendas de um produto.

Com base na coleta de dados realizada, pode-se observar que 56,36% dos corretores priorizam as vendas considerando o valor pago de comissão como requisito mais importante. Pode-se observar também que 35,36% concordam parcialmente com a afirmativa, 5,45% são indiferentes e 1,82% concordam parcialmente.

Desta forma, nota-se então a importância da remuneração. Conforme Futrell (2003, p. 414), pagando-se justamente, os vendedores estarão sempre incentivados por saberem seus ganhos estão limitados pelas suas próprias limitações.

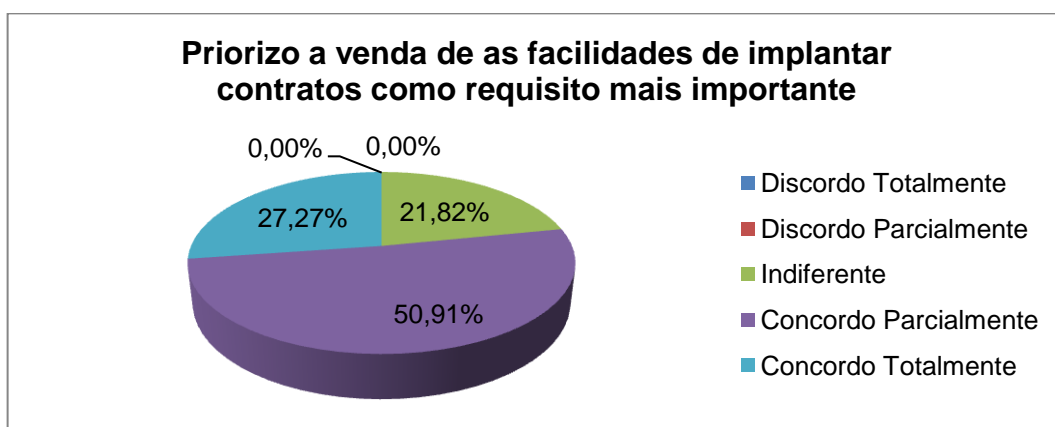
**Afirmativa 06** – Priorizo a venda de um produto considerando as facilidades de implantar contratos como requisito mais importante.

Tabela 06 – Importância das facilidades de implantação.

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	0	0,00%
Indiferente	12	21,82%
Concordo parcialmente	28	50,91%
Concordo totalmente	15	27,27%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 06 – Importância das facilidade de implantação.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

O fim dessa afirmativa é identificar se a facilidade de implantação de contratos é o fator mais importante para um corretor priorizar as vendas de um produto.

Conforme análise da coleta de dados pode-se observar que 50,91% concordam parcialmente que a facilidade em implantar contratos seja o requisito mais importante. Outros 27,27% concordam parcialmente e 21,82% são indiferentes.

Devido a essa importância de se facilitar contratos, nota-se a importância de um bom pós-venda, este então podendo trabalhar de forma que facilite e de suporte as vendas dos corretores.

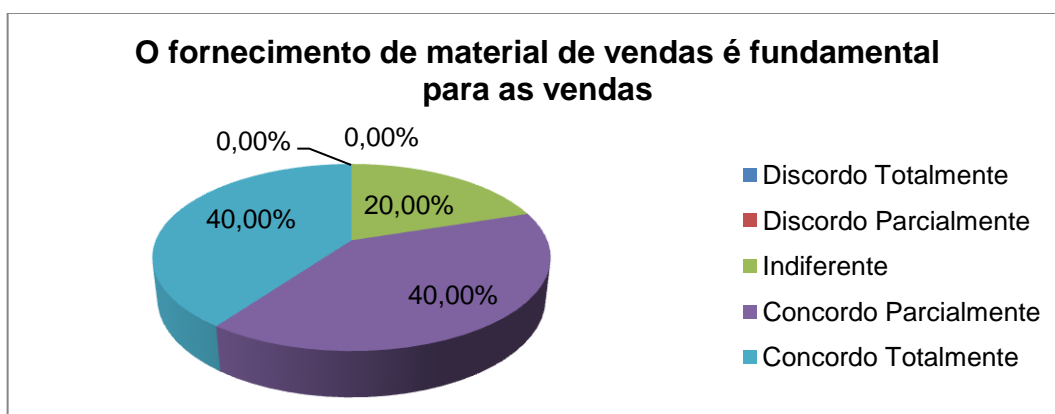
**Afirmativa 07** – O fornecimento de material de vendas é fundamental para as vendas.

Tabela 07 – Importância do fornecimento de material de vendas.

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	0	0%
Indiferente	11	20,00%
Concordo parcialmente	22	40,00%
Concordo totalmente	22	40,00%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 07 – Importância do fornecimento de material de vendas.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

A finalidade dessa afirmativa é reconhecer se o fornecimento de materiais de venda como panfletos ou tabelas é fundamental para que o corretor tenha mais condições de realizar suas vendas. O fornecimento de material de vendas como panfletos ou tabelas de vendas podem ser boa ferramenta de trabalho dependendo da filosofia de trabalho do corretor.

De acordo com as informações obtidas na coleta de dados pode-se observar que 40% dos corretores concordam totalmente que o material de vendas é fundamental para as vendas. Outros 40% dos corretores concordam parcialmente com a afirmativa e 20% é indiferente.

Conclui-se então que de forma geral o fornecimento de materiais de venda é importante para grande parte dos corretores e segundo Moreira (2000, p. 176), o serviço de repositores é auxiliará, sendo que seu objetivo é aumentar as vendas.

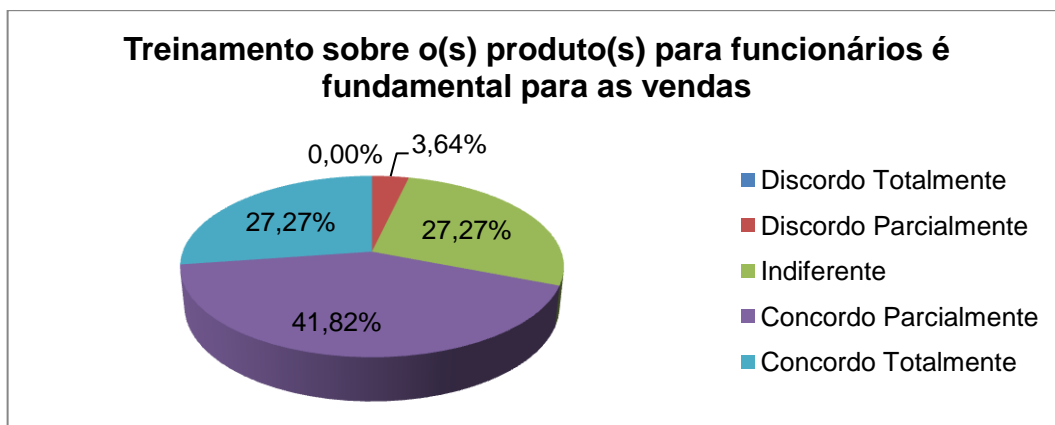
**Afirmativa 08** – Treinamento sobre o(s) produto(s) para corretores é fundamental para as vendas.

Tabela 08 – Importância do treinamento.

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	0	3,64%
Indiferente	15	27,27%
Concordo parcialmente	25	41,82%
Concordo totalmente	15	27,27%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 08 – Importância do treinamento.



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

Com o propósito de avaliar se os corretores acreditam que o treinamento de corretores é fundamental para as vendas foi elaborada essa questão. Com base nos dados obtidos, pode-se observar que 41,82% dos corretores concordam parcialmente com essa afirmativa.

Com 27,27% cada, corretores concordam parcialmente ou são indiferentes. Contudo, outros 3,64% discordam parcialmente.

Portanto, para os corretores o treinamento para seus corretores é relevante. Segundo Moreira (2000, p.176) cursos de reciclagem e formação aumentam a



qualidade do serviços prestados e até cria um vínculo ou interdependência entre as empresas.

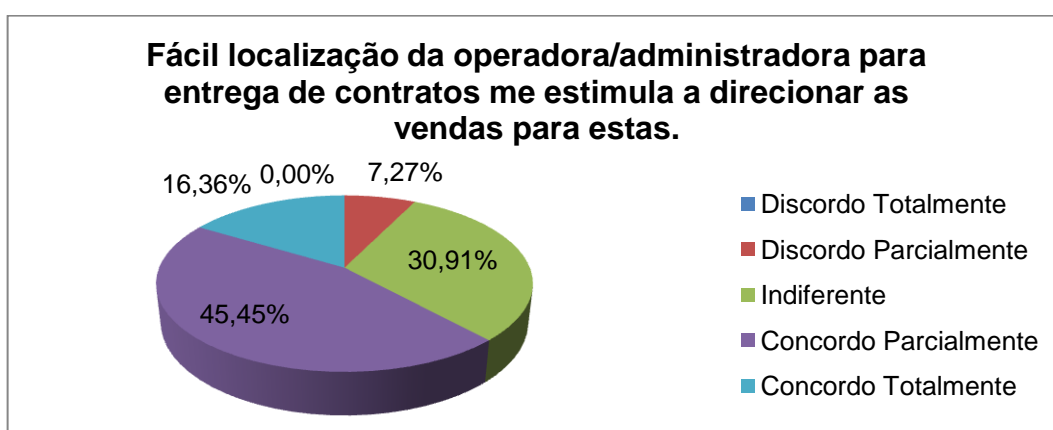
**Afirmativa 09** – Fácil localização da administradora para entrega de contratos me estimula a direcionar as vendas para estas.

Tabela 09 – Importância da localização

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	4	7,27%
Indiferente	17	30,91%
Concordo parcialmente	25	45,45%
Concordo totalmente	9	16,36%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 09 – Importância da localização



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

O intuito dessa afirmativa é identificar a se a fácil localização da administradora é um atrativo a mais para as vendas.

Com base nos dados obtidos, pode-se verificar que 45,45% dos corretores concordam parcialmente que a facilidade os estimula a direcionar as vendas. Outros 30,91% da amostra que foi aplicado o questionário são indiferentes, 16,36% concordam totalmente e 7,27% discordam parcialmente.

Portanto, percebe-se que a administradora deve possuir fácil localização para que os corretores entreguem seus contratos.

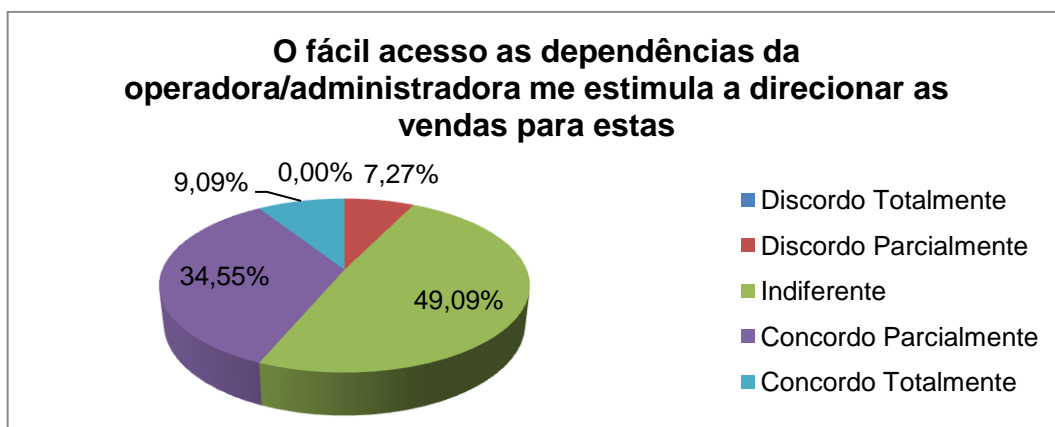
**Afirmativa 10** – O fácil acesso as dependências da administradora me estimula a direcionar as vendas para estas.

Tabela 10 – Importância do acesso as dependências

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0%
Discordo parcialmente	4	7,27%
Indiferente	27	49,09%
Concordo parcialmente	19	34,55%
Concordo totalmente	5	9,09%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 10 – Importância do acesso as dependências



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

O fim dessa afirmativa é observar se o fácil acesso as áreas internas da administradora e consequentemente aos seus funcionários estimula os corretores a direcionar suas vendas para esta empresa.

Com os dados obtidos na coleta de dados pode-se observar que 49,09% dos corretores são indiferentes com a afirmativa. Outros 34,55% dizem concordar parcialmente, 9,09% concordam totalmente e 7,27% discordam parcialmente.

Portanto, pode-se concluir que o fácil acesso as dependências da administradora não tem tanta influencia sobre as vendas dos corretores.

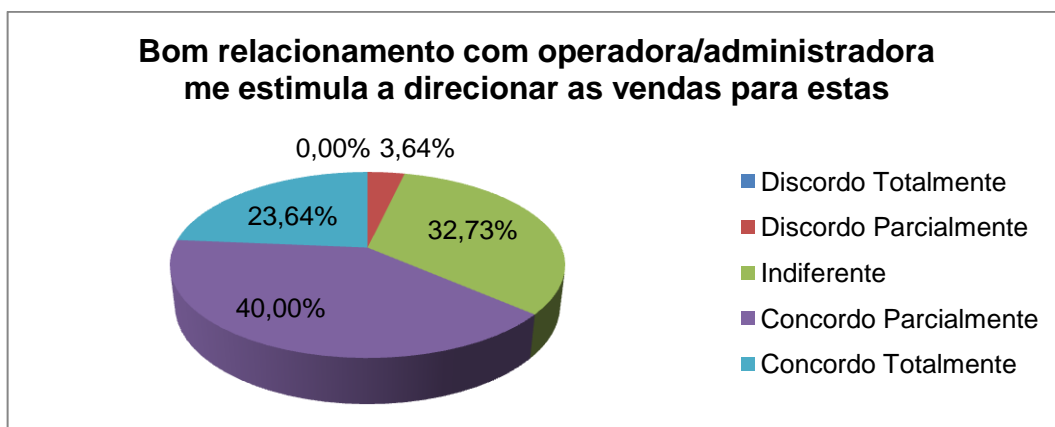
**Afirmativa 11** – Bom relacionamento com administradora me estimula a direcionar as vendas para estas.

Tabela 11 – Importância do bom relacionamento

Atributo	Pessoas Questionadas	Percentual (%)
Discordo totalmente	0	0,00%
Discordo parcialmente	2	3,64%
Indiferente	18	32,73%
Concordo parcialmente	22	40,00%
Concordo totalmente	13	23,64%
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fonte: Tabulação do questionário aplicado por Guilherme Almeida Moraes.

Gráfico 11 – Importância do bom relacionamento



Fonte: elaborado pelo aluno Guilherme Almeida Moraes no período de maio de 2010.

### Considerações:

O intuito desta afirmativa foi levantar se o bom relacionamento entre administradora com o corretor o estimula a direcionar suas vendas.

Com base nos dados levantados, pode-se observar que 40% dos corretores concordam parcialmente com a afirmativa, 23,64% concordam totalmente, 32,73 são indiferentes e 3,64% discordam parcialmente.

A partir desse resultado, conclui-se que a administradora deve ter um bom relacionamento com os seus corretores, pois isto leva-os a direcionar suas vendas.

#### **4. Considerações Finais**

Conclui-se deste trabalho que a criação de ações que atendam as necessidades dos corretores externos, pessoa jurídica, são de elevada importância. Estas podem, significativamente, alavancar as vendas de planos de saúde modalidade adesão das administradoras.

Entender as preferências dos corretores, possuir bom relacionamento com estes, dar suporte as vendas, remunerar bem, entre outras coisas, podem ser de grande valia para que se crie boas condições de vendas e vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Em relação aos resultados obtidos do levantamento de dados, verifica-se a importância de se possuir produtos que combinem boa rede credenciada, baixos prazos de carência e baixo preço, cabendo ao Grupo Afinidade negociar com seus fornecedores por essas melhores condições.

Verifica-se também que a boa remuneração sobre vendas pode ser fator decisivo para que os corretores priorizem essas administradoras que valorizam o trabalho dos corretores. Não tanto importante quanto a remuneração dos parceiros, mas também relevante é a necessidade de se criar maneiras que facilitem as vendas dos corretores, favorecendo assim menos aborrecimentos para estes e gerando consequente preferência dos parceiros por esta administradora. Tanto as facilidades quanto as comissões pagas pelo Grupo Afinidade podem ser comparadas com as de concorrentes, de modo que sejam analisadas as facilidades e a remuneração e posteriormente se façam alterações que gerem vantagens competitivas perante esses concorrentes.

Pode-se observar que a reputação da empresa no mercado facilita a venda de seus produtos. Portanto, é importante que as administradoras possuam políticas que favoreçam a sua boa imagem e que trabalhem sempre com ética e transparência.

Percebeu-se também que a geração de apoio aos corretores é valorizada por esses e que ações como treinamento e o fornecimento de materiais de venda como panfletos e tabelas de vendas, criam melhores condição de trabalho para estes corretores. Portanto, é importante que o Grupo Afinidade continue fornecendo esse apoio, sempre atento para que estes materiais tenham reposição adequada.

Outro fator verificado que pode ser aliado para o aumento de vendas é a fácil localização da administradora para que dessa forma os corretores não despendam tempo em excesso ao ter de se locomover para entregar contratos.

O bom relacionamento entre a administradora e os corretores pode ser também considerado de alta importância, pois esses dizem que essa boa convivência favorece a venda dos produtos dessas empresas. Para que se crie esse bom relacionamento, o marketing de relacionamento abordado no referencial teórico será ferramenta importantíssima.

Por outro lado, verificou-se também que o fácil acesso as dependências das administradoras não é tão relevante para os corretores e portanto não é necessário que as administradoras tenham suas dependências adaptadas para o recebimento dos parceiros em suas áreas internas.

Conseguindo estabelecer ações para que os corretores externos tenham as condições de trabalho, desejo e prazer de trabalhar com a administradora, pode-se estabelecer metas para que esses corretores tenham desenvolvimento crescente de vendas.

O principal objetivo deste trabalho foi estabelecer ações que atraíam maior participação de vendas dos corretores, pessoa jurídica, filiados ao Grupo Afinidade. O objetivo foi alcançado, pois, com base nos fatores que foram identificados que facilitam ou influenciam as vendas dos corretores, foram estabelecidas ações a partir da análise obtida.

Em relação aos objetivos específicos deste trabalho, quais sejam, Identificar as necessidades e preferências dos corretores externos filiados ao Grupo e identificar a prioridade para as vendas dos planos de saúde, foi possível concluir que eles também foram alcançados e serão bastante úteis para o Grupo Afinidade, poderão ser utilizados como base para a tomada de ações futuras.

Foi também possível verificar o problema que era descobrir quais são os fatores que influenciam as vendas dos corretores externos pessoa jurídica também foi possível verificar. Estes são o bom relacionamento com clientes, boa remuneração, criação de facilidades para a implantação de contratos, entre outros abordados acima.

Ocorreram alguns obstáculos na realização deste trabalho, principalmente na aplicação dos questionários pois os donos de corretoras externas dificilmente são

encontrados e quando foram contatados em suas corretoras, muitas vezes alegaram não ter tempo disponível para responder aos questionários.

Portanto, considera-se importante que novas pesquisas sejam realizadas para que se aprofunde o conhecimento do mercado de benefícios de saúde, modalidade adesão, na região do distrito federal. De posse deste conhecimento, as administradoras que trabalham neste ramo terão melhores condições para se instrumentalizarem, e com isto, alavancarem as vendas junto aos corretores externo, pessoa jurídica,.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. Teoria, Processo e Prática. 4 ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda., 2007.

COBRA, Marcos. Administração de Vendas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FUTRELL, Charles, Vendas. Fundamentos e Novas Práticas de Gestão. 7ª Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução à Administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de vendas. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. Metodologia de Trabalho Científico. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Júlio César Tavares et al. Administração de Vendas. São Paulo: Saraiva, 2000.

Agência Nacional da Saúde Suplementar – ANS <[http://www.ans.gov.br/portal/site/\\_destaque/artigo\\_complementar\\_11413.asp#coletivo](http://www.ans.gov.br/portal/site/_destaque/artigo_complementar_11413.asp#coletivo)> acesso em 17 de maio de 2010.

Agência Nacional da Saúde Suplementar – ANS <<http://www.ans.gov.br/portal/site/duvidas/index.asp?secao=Operadoras&perfil=2&topico=1522&subtopico=2140>> acesso em 18 de maio de 2010.



## APÊNDICE

## Apêndice A - Questionário

Para melhor entendermos as necessidades e preferências dos nossos parceiros, o Grupo Afinidade elaborou este questionário. Todas as informações serão totalmente mantidas em sigilo. Na série de afirmativas abaixo, circule o numero, conforme a legenda abaixo, que melhor demonstre sua opinião. Obrigado.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

<b>01.</b>	A rede credenciada do(s) produto(s) é fator determinante na hora da venda.	1	2	3	4	5
<b>02.</b>	Prazos de carência do(s) produto(s) é fator determinante na hora da venda.	1	2	3	4	5
<b>03.</b>	O baixo preço do(s) produto(s) é fator determinante na hora da venda.	1	2	3	4	5
<b>04.</b>	A reputação da administradora no mercado é fator determinante na hora da venda.	1	2	3	4	5
<b>05.</b>	Priorizo a venda de um produto considerando o valor pago de comissão como requisito mais importante.	1	2	3	4	5
<b>06.</b>	Priorizo a venda de um produto considerando as facilidades de implantar contratos como requisito mais importante.	1	2	3	4	5
<b>07.</b>	O fornecimento de material de vendas (Panfletos, tabelas de vendas e etc.) é fundamental para as vendas.	1	2	3	4	5
<b>08.</b>	Treinamento sobre o(s) produto(s) para corretores é fundamental para as vendas.	1	2	3	4	5
<b>09.</b>	Fácil localização da administradora para entrega de contratos me estimula a direcionar as vendas	1	2	3	4	5
<b>10.</b>	O fácil acesso as dependências da administradora me estimula a direcionar as vendas para estas	1	2	3	4	5
<b>11.</b>	Bom relacionamento com a administradora me estimula a direcionar as vendas para esta.	1	2	3	4	5